

En verden af værdier

konventionsteoriens bidrag til analysen af virksomheders værdier

Jagd, Søren Sommer

Publication date:
2003

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Jagd, S. S. (2003). *En verden af værdier: konventionsteoriens bidrag til analysen af virksomheders værdier*. Roskilde Universitet. Workingpaper / Center for Værdier i Virksomheder Nr. 10

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

En verden af værdier

- Konventionsteoriens bidrag til analysen af virksomheders værdier

Søren Jagd

Center for Værdier i Virksomheder
Institut for Samfundsvidenskab & Erhvervsøkonomi
Juni 2003

Indholdsfortegnelse

En verden af værdier - Konventionsteoriens bidrag til analysen af virksomheders værdier	1
Værdier, konventioner og koordinering i organisationer	3
Beskrivelse af de mest udbredte konventioner	5
Hvordan løses uenigheder mellem 'verdensopfattelser'?	7
Nye værdier og udviklingen af nye organisationsformer	11
Konventionsteoriens perspektiv på værdier i virksomheder?	18
Litteratur	21

En verden af værdier - Konventionsteoriens bidrag til analysen af virksomheders værdier

Søren Jagd

Der er mange forskellige værdier på spil i virksomhederne. På trods af en ret omfattende forskning er der fortsat ikke enighed om hvordan vi kan beskrive og forstå værdiers betydning på det organisatoriske niveau. Hvordan kan vi, for eksempel, få holdbar empirisk viden om hvilke værdier der faktisk findes i virksomheden, hvordan den indbyrdes balance mellem disse værdier er og hvordan denne balance udvikler sig over tid? Det store problem er at vi ikke direkte kan erfare værdierne, men kun de handlinger som de giver anledning til.

I dette kapitel præsenteres et nyere bidrag til studiet af værdier i organisationer, den franske konventionsteori. I denne tilgang fokuseres på hvordan koordination mellem aktører forudsætter at alle løbende vurderer og begrundes deres egne og andres argumenter og handlinger. Dette sker gennem reference til kollektivt accepterede retfærdiggørelsesmodeller, der hver udtrykker en særlig værdi. Luc Boltanski og Laurent Thévenot (Boltanski og Thévenot 1991) påviste at et begrænset antal af sådanne kollektivt accepterede retfærdiggørelsesformer er beskrevet i politisk-filosofisk litteratur. Samtidig viste Boltanski og Thévenot at disse retfærdiggørelsesformer alle kan genfindes i virksomheder, hvor de anvendes til at begrunde forskellige typer af aktiviteter.

Der er tre forhold, der giver denne tradition en særlig styrke i forhold til studier af værdier i virksomheder:

- ? For det første gives der en klar begrundelse for hvorfor værdier er afgørende for koordinering af sociale handlinger. Medarbejderne medbringer hvert deres sæt af værdier, der, blandt andet, er forskelligt fordi vi alle indgår i mange andre sammenhænge, i familielivet, i fritiden eller i det offentlige liv mere generelt. For at koordinere vores handlinger med andre er vi nødt til at have en

ide om hvordan de andre vurderer den situation vi sammen befinder os i. En forståelse for hvilke værdier, der er vigtige for andre aktører er således en forudsætning for at vi kan forudse hvad der er bedst for os at gøre i en bestemt situation.

- ? For det andet gives et klart bud på hvordan vi kan studere hvilke værdier der konkret findes i en virksomhed. Aktørerne udtrykker tydeligst deres værdier som led i konflikter og uenigheder. Når der er skabt enighed om et konkret problem, er det ikke længere nødvendigt at udtrykke værdier eksplicit. Vi kan derfor især studere værdier gennem at se på hvilke værdier der refereres til i konfliktsituationer.
- ? For det tredje gives et bud på hvilke type af værdier vi kan forvente at finde i virksomheder. Med udgangspunkt i empiriske studier beskrives seks mere grundlæggende værdier, eller retfærdiggørelsesformer som de kaldes i konventionsteorien. Det er vist at alle disse seks værdier kan genfindes i virksomheder. Som et første skridt i studiet af værdier i virksomheder kan vi se efter disse seks værdier og den indbyrdes balance mellem dem. I et mere grundigt studie forventes det at endnu flere værdier kan findes.

Først præsenteres hovedtrækkene i teorien, herunder de seks retfærdiggørelsesformer beskrevet af Boltanski og Thévenot (Boltanski and Thévenot 1991), og analysen af hvordan der skabes lokale og midlertidige enighed i organisationer om at et særligt sæt af værdier er mere central end andre.

Dernæst præsenteres et eksempel på hvordan konventionsteorien er blevet anvendt i et studie af værdierne bag nye organisationsformer i Boltanski og Chiapello's *Kapitalismens nye ånd* (Boltanski and Chiapello 1999). Værdiledelse i virksomheder især har opnået popularitet i forbindelse med nye organisationsformer. Derfor er det særligt interessant at forstå hvilke værdier, der især er knyttet til nye fladere organisationsformer. Boltanski og Chiapello argumenterer for at vi lige nu befinder os i en overgangsfase på vej over i et netværks- og projektorienteret værdisæt.

Værdier, konventioner og koordinering i organisationer

Konventionsteori-traditionen har sit udspring i en række konvergerende arbejder i begyndelsen af 1980'erne. Den bredere konventionsteoretiske tradition som Boltanski og Thévenot's arbejde har sit udspring i er præsenteret på engelsk af Peter Wagner (Wagner 1994) og François Dosse (Dosse 1999). På dansk foreligger en enkelt kort præsentation (Jagd 1998).

Den konventionsteoretiske tradition har dels en økonomisk og en sociologisk gren (Favereau 2002). To centrale personer i den sociologiske gren af traditionen er sociologen Luc Boltanski og økonomen/sociologen Laurent Thévenot. Her skal vi særligt se på Boltanski's og Thevenot's begrebsapparat til analyse af konventioners rolle i koordineringen af sociale handlinger (Boltanski og Thévenot 1991), (Boltanski og Thévenot 2000). Helt centralt står deres fælles arbejde på at beskrive de mest udbredte retfærdiggørelsesformer, som er deres udtryk for værdier. Udgangspunktet er at alle aktører har kompetence til at skelne mellem legitime argumenter og arrangementer. Legitimitet betyder her at argumenter og arrangementer kan retfærdiggøres med reference til alment accepterede retfærdiggørelsesopfattelser når de konfronteres med kritik. Derudover analyserer Boltanski og Thévenot hvordan disse forskellige retfærdiggørelsesverdener bringes i samspil af aktørerne som led i koordineringen af deres adfærd.

Boltanski & Thévenot's beskrivelse af de vigtigste retfærdiggørelsesverdener blev udviklet sidste halvdel af 1980'erne og blev præsenteret i bogen *De la justification. Les économies de la grandeur* (Boltanski og Thevenot 1991). Boltanski & Thévenot tager udgangspunkt i aktørernes usikkerhed omkring identifikation af en konkret situation. Pointen er at organisationsmedlemmer, i en konkret situation, kan bringe mange forskellige vurderingskriterier på banen, f.eks.:

- ? økonomi (hvilke løsninger giver laveste omkostninger?),
- ? teknisk effektivitet (hvilke løsninger giver de bedste produkter?),
- ? tradition (hvilke løsninger er bedst i tråd med vores tradition?) osv.

Derudover kan de enkelte aktører også anvende forskellige vurderingskriterier i forskellige situationer, f. eks. på arbejdet, i familien og i det offentlige liv. Disse mange forskellige potentielle vurderingskriterier skaber hele tiden usikkerhed om hvilke kriterier andre aktører ønsker at anvende i en konkret situation. Der er, med andre ord, konstant brug for at udføre et enighedsskabende arbejde for at bestemme situationen som en delt og fælles situation. Vi deltager alle i et løbende arbejde med at skabe enighed og koordination mellem os selv og andre aktører. Enighedsbehovet, eller koordinationsbehovet, varierer stærkt mellem forskellige former for handling. Derfor kan der skelnes mellem situationer i forhold til deres behov for koordinering, der f.eks. varierer mellem: *en vanlig gestus*, som blot refererer til personlige vaner, *en kommunikerbar vurdering*, som forudsætter en begrænset fælles forståelse, og *en generaliserbar vurdering*, som forudsætter kollektive konventioner. Disse generaliserbare vurderinger karakteriseres som konventioner.

Konventioner udvikles som lokale svar på aktørernes usikkerhed om andre aktørers vurderingskriterier. Ved at knytte an til institutionaliserede konventioner kan usikkerheden om hvordan andre opfatter en konkret situation mindskes markant, selvom den aldrig helt forsvinder. Boltanski og Thévenot peger på at vi kan studere hvilke vurderingskriterier der bringes i spil ved meget konkret at beskrive de begrundelser, der gives af aktører i bestemte situationer. Især situationer, hvor der er uenighed om de relevante vurderingskriterier, er velegnede til at afsløre de forskellige aktørers vurderingskriterier. Den sociale konstruktion af enighed kan således studeres som en social proces, hvor uenighed gennem enighedsskabende arbejde gradvist omskabes til enighed om, hvilke vurderingskriterier, der i denne konkrete situation, skal anvendes.

Boltanski og Thévenot argumenterer for at sociologiens traditionelle fokus på orden og rutineret adfærd er problematisk. I stedet bør det analytiske fokus rettes mod konflikter og diskussioner om fænomener, der afviger fra normal adfærd. I konfliktsituationer foretager de involverede aktører en eksplicit vurdering, der

synliggør de retfærdiggørelseskriterier som de anvender. Når konflikter løses, uanset om det er midlertidigt eller længerevarende, er det ikke længere nødvendigt for aktører, eksplicit at begrunde deres vurderinger og dermed deres værdier. Værdierne kan således lettest studeres i diskussioner og konfliktsituationer hvor de fremlægges eksplicit af aktørerne.

Mange situationer kan håndteres uden, eller med begrænset, enighed om hvordan situationen skal forstås. For eksempel er det begrænset hvad tilfældige fodgængere, der befinder sig samme sted, har behov for af fælles opfattelser af situationen, mens der er et større behov for fælles opfattelser mellem køber og sælger af en vare og mellem ansatte i en virksomhed der skal arbejde sammen på et konkret projekt. Samfundet bliver i dette perspektiv ikke én altomfattende social orden, men en samling af multiple enigheder, såvel som uenigheder, af højst varierende udbredelse, varighed og indhold.

Beskrivelse af de mest udbredte konventioner

Dette fører os til analysen af hvordan forskellige retfærdiggørelseskriterier bringes i anvendelse af aktørerne. Med udgangspunkt i empiriske studier, finder Boltanski & Thévenot, at klassifikationer og vurderinger på det individuelle niveau kun fungerer effektivt såfremt de knytter an til kollektivt accepterede klassifikationer og generaliseringer. Det centrale spørgsmål bliver derfor om der kan gives en oversigt over de vigtigste kollektivt accepterede retfærdiggørelsesformer.

Boltanski og Thévenot foretager en analyse af klassiske politisk filosofiske tekster og finder seks idealtypiske generaliseringsformer, der hver især tager udgangspunkt i et fælles overordnet princip: inspirationsverdenen, familieverdenen, opinionsverdenen, den borgerlige verden, markedsverdenen og produktionsverdenen. Disse generaliseringsformer er forestillinger om harmoniske samfundsordener, hvor ét enkelt princip bringes i anvendelse overfor alle i samfundet. Alle vurderes efter samme målestok. Boltanski & Thevenot specificerer seks tilsvarende handlingsverdener som analyseres ud fra en fælles ramme, gengivet i stikordsform, i figur 1. For at lette forståelsen, af de seks skitserede

handlingsverdener, vil jeg give en kort beskrivelse af dem.

Inspirationsverdenen er knyttet til evnen til at lade sig inspirere af ikke-jordiske ting. Idealet er den religiøse der ikke bekymrer sig om jordiske materielle forhold. De værdifulde objekter i denne verden er produkter der udtrykker skaberens genialitet. Et kunstværks handelsværdi eller funktionalitet har, for eksempel, ikke nogen betydning i denne verden. Det der tæller er værkets evne til at formidle kunstnerens inspiration og genialitet.

Familieverdenen understreger værdien af familiens og traditionens videreførelse. Her er opdragelse og velvillig tilpasning til autoriteter (f.eks. familieoverhovedet) centrale kvaliteter. Mere generelt handler det om at respektere traditioner og etablerede magtrelationer.

Figur 1. Seks retfærdiggørelsesverdener i følge Boltanski og Thévenot

	<i>Inspira- tion</i>	<i>Familie</i>	<i>Opinion</i>	<i>Borgerlig</i>	<i>Marked</i>	<i>Produk- tion</i>
Evalueringsmåde (værdi)	Elegane, kreativt	Omdømme, agtelse	Berømmelse	Kollektive interesser	Pris	Produktivitet, effektivitet
Form af relevant information	Følelsesmæssig	Mundtlig, eksemplarisk, anekdotisk	Semiotisk	Formel, officiel	Monetær	Målbare kriterier, statistik
Elementær relation	Passion	Tillid	Anerkendelse	Solidaritet	Bytte	Funktionel relation
Kvalifikation	Kreativitet, genialitet	Autoritet	Berømthed	Lighed	Behov, købekraft	Professionel kompetence og ekspertise

Kilde: (Boltanski og Thévenot 1999: 368)

Opinionsverdenen understreger betydningen af andres vurdering af den enkelte aktør for opnåelse af social accept. Der fokuseres på betydningen af opinionen. Det afgørende er at være kendt og berømt.

Den borgerlige verden bygger på ideerne om den borgerlige stat. Accept af kollektive autoriteter, det repræsentative demokrati og overholdelse af landets love er centrale kvaliteter.

Markedsverden er en generalisering af det individuelle pengebegær som et middel til individuel og kollektiv velstand. Den opportunistiske spekulant eller handelsmand er eksempler på personer, der befolker denne verden.

Produktionsverdenen er en generalisering af skabertrang og effektivitet i forhold til at producere brugsværdi. Det er evnen til at kontrollere teknologien i forbindelse med produktionen af goder, der tæller som centrale kvaliteter i denne verden.

Boltanski & Thévenot understreger at disse seks verdener ikke kan betragtes som udtømmende. Empiriske studier vil givetvis afdække en række andre generaliseringsformer. Men disse seks beskrevne vurderes at være en væsentlig del af den fælles europæiske kulturarv. Man kan forvente at alle kan forstå, og til en vis grad også kan acceptere, de grundlæggende principper i hver af disse verdener.

Hvordan løses uenigheder mellem 'verdensopfattelser'?

Til illustration af hvordan disse seks handlingsverdener bringes i spil i virksomheder anvendes ledelseslitteratur der omhandler kreativitetudvikling (inspirationsverdenen), forfremmelsesproblemet (familieverdenen), principper og teknikker i public relations (opinionsverdenen), fagforeningsmateriale om valg af tillidsmænd og -kvinder (den offentlige verden), praktisk virksomhedsøkonomi (markedsverdenen) og sammenhængen mellem arbejdsmiljø og produktivitet (produktionsverdenen). Boltanski og Thévenot's pointe er at konflikter i virksomheder typisk involverer en uenighed om hvilke kriterier der skal bringes i anvendelse i en konkret situation. Er det f.eks. vigtigst at overholde

overenskomstaftaler om arbejdstid (den offentlige verden) eller at få produceret varen til tiden (produktionsverdenen) og få leveret den lovede vare til kunden (markedsverdenen) selvom det f.eks. fører til overskridelse af de overenskomstbestemte arbejdstidsregler?

Med udgangspunkt i problemstillingen om hvordan aktørerne løser konflikter indenfor eller mellem disse verdener, diskuterer Boltanski & Thévenot en række forskellige konflikttyper og løsningsmodeller. Da hverdagens situationer normalt er karakteriseret ved at de ikke kan relateres entydigt til én af disse verdener består det forståelsesmæssige arbejde i at bestemme hvilken af disse verdener der skal have særlig betydning i den konkrete situation. Identifikationen af situationen bestemmer hvilket kriterier der skal anvendes i vurderingen.

Der kan, på det analytiske plan, skelnes mellem tre forskellige typer af uenigheder:

- ? uenigheder med udgangspunkt i den samme verden,
- ? uenigheder mellem forskellige verdener, der fører til konflikter og
- ? uenigheder mellem forskellige verdener, der løses ved at der skabes enighed om én bestemt verden

Uenigheder indenfor den samme verden, f.eks. mellem teknikere, der har forskellige løsningsmodeller på et konkret problem, løses typisk ved at gennemføre en prøve hvor de konkurrerende løsninger testes for at se hvilke af dem der bedst lever op til det fælles overordnede princip. Uenigheder mellem forskellige verdener vil typisk føre til konflikter. I de fleste tilfælde vil en sådan konflikt dog på et tidspunkt føre til et enighedsskabende arbejde med henblik på at opnå en vis grad af enighed.

Uenigheder, der involverer forskellige verdener, man hvor der skabes enighed anses derfor som den mest typiske situation. Der diskuteres tre muligheder for at finde en løsning:

- ? Afklaring med reference til en enkelt verden
- ? Etablering af en lokal løsning
- ? Etablering af et kompromis

Afklaringen med reference til én verden forudsætter at de involverede parter accepterer, eller lader sig overtale/presse til, at anvende samme fælles verden som reference. I en virksomhed kan der typisk være konflikter mellem fagfolk og økonomifolk om det skal være tekniske eller økonomiske kriterier der skal være afgørende. Hvis en af parterne accepterer den andens kriterier kan konflikten løses.

En lokal løsning kan findes, hvor hver enkelt aktør forsat referer til sin verden, men hvor man enes om en enkelt transaktion eller aftale. Problemet er at disse lokale enigheder ikke kan generaliseres. Der kan derfor altid rejses tvivl om deres legitimitet anskuet fra én af de involverede verdener. Derfor er lokale løsninger af midlertidig karakter. Hvis andre personer involveres kan de sætte spørgsmål ved den konkrete løsnings legitimitet og dermed ophæve den tidligere, midlertidige enighed.

Kompromisset ses derimod som en mere varig løsning på konflikter mellem verdener. Kompromisset består i udarbejdelse af et tredje fælles gode, der kombinerer elementer fra de to konfliktende verdener. Denne situation er dog heller ikke stabil idet kompromisset ikke kan henføres til et alment fælles princip. Kompromisset kan derfor bringes til diskussion med reference til én af de involverede verdener. Et eksempel på et kompromis er en overenskomstaftale, der midlertidigt løser en konflikt mellem arbejdere og arbejdsgivere. På trods af at aftalen er formelt accepteret, kan der opstå situationer, f.eks. som følge af høj inflation, hvor en af parterne ikke længere føler sig forpligtet til at fastholde den opnåede aftale og i stedet søger en ny og mere fordelagtig aftale.

Boltanski & Thévenot's systematisering af de seks 'klassiske' handlingsverdener og det teoretiske grundlag for retfærdiggørelsesformer som de har udviklet, kan på

flere måder bruges som et udgangspunkt for studier af værdier og værdikonflikter i virksomheder.

For det første ved at give et bud på at værdier er en central del af virksomhedernes sociale liv. Reference til fælles værdier, i form af kollektivt accepterede konventioner, medvirker til at reducere den usikkerhed, der er knyttet til vurderingen af hvordan andre aktører vil reagere på en konkret handling. Reference til de samme konventioner gør andre aktørers reaktioner på en konkret handling langt mere forudsigelig og skaber dermed en form for orden.

For det andet ved at forklare hvorfor der vil være mange, ofte konfliktende værdier på spil i en konkret situation. Organisationsmedlemmerne råder alle over et relativt avanceret instrumentarium af forskellige vurderingskriterier, der hver især, hviler på relativt udbredte argumenter. I de mange forskellige sammenhænge aktørerne indgår i, på arbejdspladsen, i familielivet, i vennekredsen eller i det offentlige liv, vil der være forskellige konventioner, der spiller en central rolle.

For det tredje ved at give et bud på hvordan vi kan studere hvilke værdier der er på spil i virksomheder: vi kan studere hvilke konventioner der anvendes som reference i konkrete uenigheder. Netop fokus på uenigheder som en situation der afslører aktørernes væsentlige vurderingskriterier er en vigtig pointe. Dette perspektiv fører desuden til at vi ser enigheder som noget der konkret er blevet produceret gennem et enighedsskabende arbejde. Den enighed vi ofte ser i virksomheder er derfor ikke et 'naturligt' fænomen, det er et socialt produkt der kræver en forklaring.

I senere arbejder har Boltanski og Thévenot, sammen og hver for sig, arbejdet på at udvide den grundlæggende model over de seks kollektivt accepterede konventioner. Thévenot, Moody og Lafaye (Thévenot, Moody og Lafaye 2000) har således beskrevet hvordan en miljøorienteret retfærdiggørelsesform har udviklet sig i Frankrig og USA. Denne verden er dog ikke blevet beskrevet så detaljeret som de oprindelige seks verdener.

Et andet eksempel på et konkret studie med udgangspunkt i Boltanski og Thévenot's arbejde er Luc Boltanski og Éve Chiapello's (Boltanski og Chiapello 1999) analyse af værdierne bag udviklingen af nye flade organisationsformer. Denne analyse viser hvordan begrebsapparatet kan anvendes til at analysere værdier i virksomheder.

Nye værdier og udviklingen af nye organisationsformer

Luc Boltanski og Éve Chiapello har i *Le nouvelle esprit du capitalisme* (Kapitalismens nye ånd) (Boltanski og Chiapello 1999) (Chiapello og Fairclough 2002) beskrevet hvordan udviklingen af nye flade organisationsformer i de seneste to årtier bygger på en afgørende ændring i værdierne i virksomhederne siden 1960'erne. Analysen er et eksempel på et konkret studie med udgangspunkt i Boltanski og Thévenot's tidligere arbejde som blev beskrevet ovenfor.

Kapitalismens ånd defineres som en samling af repræsentationer og retfærdiggørelser der legitimerer handlinger og dispositioner i den kapitalistiske orden. I følge Boltanski og Chiapello må den kapitalistiske ånd give svar på tre afgørende spørgsmål for at understøtte udviklingen af kapitalismen (Boltanski og Chiapello 1999):

1. Hvordan kan engagementet i den kapitalistiske akkumulationsproces være en kilde til entusiasme for dem der ikke direkte får glæde af den realiserede profit (bl.a. ledere)?
2. I hvilken udstrækning kan dem der involverer sig i det kapitalistiske kosmos forvente en *minimal sikkerhed* for dem selv og deres børn?
3. Hvordan begrundes deltagelsen i den kapitalistiske virksomhed i forhold til *et fælles gode*?

Mens disse spørgsmål er vigtige i forhold til alle der involveres i den kapitalistiske aktivitet er de særligt afgørende i forbindelse med rekrutteringen af nye ledere og eksperter til virksomhederne. Gennem tiderne har den kapitalistiske ånd, i følge

Boltanski og Chiapello, på forskellige måder kombineret entusiasme, sikkerhed og stræben efter et fælles gode.

Den første var *famillie-kapitalismen* der ses som udtrykt i den klassiske entreprenør og virksomhedsgrundlægger, som vi kender fra slutningen af 19. og begyndelsen af det 20. århundrede. Entusiasmen i forbindelse med kapitalismen var her knyttet til en personlig befrielse i forhold til rum og tradition. Sikkerhed blev fundet i en kombination af rationalistiske værdier, som opsparing, rationel ledelse, regnskab og planlægning og i traditionelle 'hjemlige' værdier som familien, traditionen og patriarkalske medarbejderrelationer. Begrundelse i forhold til et fælles gode blev ikke så meget fundet i økonomisk liberalisme som i troen på fremskridtet, videnskaben, teknikken og på samfundets udbytte af industrien.

Den anden var den *organisatoriske kapitalisme* knyttet til fremvæksten af store multidivisionelle virksomheder der kulminerede i perioden fra 1930'erne til 1960'erne. Den ansatte direktør (og andre ledere), der stræbte for kontinuerligt voksende virksomheder, var symbolet på magtfulde aktører der var i stand til at ændre verden. Sikkerhed blev fundet i troen på rationalitet, langtidsplanlægning og 'gigantisme'. De store virksomheder konstituerede et beskyttet miljø for karriere, fremtidig beskæftigelse og social sikkerhed.

Boltanski og Chiapello's kerneargument er, at der gennem de seneste årtier er sket en afgørende ændring i kapitalismens ånd, der har ført til, at en tredje kapitalistisk ånd er vokset frem. Dette skift belyses gennem en undersøgelse af omfanget af referencer til forskellige retfærdiggørelsesformer i ledelseslitteraturen i 1960'erne og i første halvdel af 1990'erne. Analysen viser at der er sket en afgørende ændring siden 1960'erne. Den dominerende reference er i begge perioder den industrielle verden. Men antallet af referencer til den industrielle verden aftager markant fra 47 % til 32 %. Det afgørende skift ses med hensyn til den næstmest brugte reference i de to perioder. I 1960'erne var det den hjemlige verden, med 14% af referencerne, mens det i 1990'erne var en ny retfærdiggørelsesverden, projektverden, med 26% af alle referencer. Markedsverden indtager en tredjeplads

i begge perioder, hvilket leder Boltanski og Chiapello til en hypotese om at forandringerne i organisationsformerne er mindre knyttet til en større vægt på markedet rolle end typisk antaget. Det mest markante resultat er derimod at projektverdenen, som var af begrænset betydning i 1960'erne, nu er rykket frem som den næstmest anvendte retfærdiggørelsesverden.

Det afgørende nye fænomen er altså stigningen i betydningen af projektverdenens og netværksmetaforens rolle. I følge Boltanski og Chiapello er vi vidner til fremvæksten af en ny kapitalistisk ånd, der er knyttet an til *netværkskapitalismen*. Det vurderes at det ikke er muligt at beskrive netværkskapitalismen alene ved referencer til de seks retfærdiggørelsesformer der var beskrevet tidligere. Boltanski og Chiapello tager derfor et første skridt til at analysere 'residualen' af den nye kapitalismes ånd gennem beskrivelse af en syvende retfærdiggørelsesverden, Projektverden, med udgangspunkt i den systematik, der var udviklet tidligere af Boltanski og Thévenot (Boltanski og Thévenot 1991). Hovedtrækkene er opsummeret i Figur 2 nedenfor. De enkelte aspekter i beskrivelsen behandles her lidt mere dybtgående end i den tidligere beskrivelse af de seks retfærdiggørelsesformer. Dermed kan det illustreres hvor detaillert en beskrivelse af en retfærdiggørelsesform der kan foretages med Boltanski og Thévenot's begrebsramme.

Figur 2. Projektverdenens opbygning

Ligeværdsprincip	Fælles generelt princip	Aktiviteten, projektet , udvidelse af netværket, udvidelse af relationer
	Naturlig relation mellem individer	Forbindelsen Kommunikere, koordinere, tilpasse sig til andre, have tillid til
	De store De små	Forpligtet, engageret, mobil Entusiastisk, involveret, fleksibel, smidig, kompetent, autonom, kunne engagere andre, lyttende, tolerant, øge andres kompetencer Uforpligtet, uengageret, immobil Usmidig, ikke tillidsværdig, autoritær, uentusiastisk, stiv, intolerant, lokal, traditionsbunden, sikkerhedssøgende
	Det kritisable	Lukning af netværket Korruption, privilegier, mafia
	Subjekter	Mediator, projektleder Coach, ekspert, leverandør, innovator
	Objekter	Alle forbindelsesinstrumenter Informationsteknologi, uformelle relationer, tillidsrelationer, partnerskaber, aftaler, alliancer, underleverancer, virksomhedsnetværk, netværks-virksomheden, projekter
Retfærdighedsform	Storhedsrelation	Omfordeling af forbindelser Skabe kontakt, fordele information, knytte til netværk, øge kompetencer hos medarbejderne
	Investeringsform	Tilpasningsvillighed Lethed, fleksibilitet, tolerance
	Test	Afslutningen af et projekt og opstarten af et nyt
	Vurderingsudtryk	At blive bedt om at deltage i projekt Tilknytte, deltage, tale til, undgå, holde udenfor, ignorere, ekskludere
	Evidenskriterie	Deltagelse
Definition af naturtilstand	Værdighed	Behov for at skabe relationer
	Harmonifigur	Netværket

Kilde: Boltanski og Chiapello 1999: 161-238)

Første dimension i beskrivelsen af projektverdenen som retfærdiggørelsesform er **ligeværdsprincippet**, der specificerer de kriterier der anvendes til at vurdere personer og handlinger, samt de vigtigste typer af subjekter og objekter i denne

verden. Det *fælles generelle princip* er det der anvendes til at vurdere handlinger, ting og personer. I projektverdenen sker vurderingen af personer eller ting ved at se på den relationelle aktivitet de indgår i. Mens den centrale aktivitet i den industrielle verden var lønnet arbejde, er det i projektverdenen aktivitet orienteret mod at generere projekter eller at blive tilknyttet projekter udviklet af andre. Aktiviteten par excellence er at blive indført i netværker og udforske dem. Livet ses som en fortløbende serie af projekter orienteret i forskellige retninger: familie, uddannelse, kunstnerisk, religiøs, politisk, velgørende, etc. Det, der er vigtigt, er at være aktiv, altid at have et projekt i støbeskeen. Det tæller negativt at være uden projekter eller uden ideer. Det er fordi projektet har en foranderlig form, at det er tilpasset en netværks-verden. Serien af projekter leder til udvikling af netværket.

Den *naturlige relation mellem individer* specificerer de verber der knyttes til individerne i denne retfærdiggørelsesverden. I projektverdenen er den naturlige stræben at ønske at blive forbundet til andre, at indgå relationer, at etablere forbindelser, at undgå at blive isoleret. For at være succesfuld må man have tillid til andre og være tillidsskabende, man må kommunikere, diskutere, tilpasse sig til andre og samarbejde i et fælles projekt.

Man bliver *stor* ved at blive engageret i projekter. For at være engageret må man mobilisere entusiasme, etablere tillidsrelationer, være tilgængelig, reaktiv og mobil. De store er tilpasningsdygtige, fleksible og 'polyvalente'. De store tager initiativet og tager risiko ved at knytte nye og potentielt rige kontakter. De store er ikke begrænset af stive planer der forhindrer interessante nye relationer, kender de gode informationskilder og er i stand til at optimere den mest begrænsede ressource, tiden, ved at vælge de relationer der ikke fører til overflødig information (Burt 1992). I projektverdenen er betydningen af social kapital og informations kapital korreleret. I modsætning til storhed er '*små*' personer dem der ikke er i stand til at blive engageret og føle sig forpligtet, dem der ikke er forpligtet i forhold til et projekt, eller dem der er for stive og ikke er i stand til at forandre deres projekt. Projekters sammenhæng skabes gennem tillid og

relationelle kvaliteter. De ikke forpligtede er personer der ikke er i stand til at skabe tillid. Den fundamentale regel er gensidighed. De små er også personer der ikke evner at kommunikere med andre aktører, den intolerante og aktører der ikke formår at skabe kompromisser. Det er stivhed, i modsætning til fleksibilitet, der konstituerer den mest afgørende svaghed.

Subjektrepertoiret specificerer de mest afgørende subjekter i projektverdenen: mediatorer, projektledere, coaches. Andre centrale subjekter kan også være kunder, leverandører, og underleverandører i den udstrækning de indgår i partnerskabsrelationer.

Objektrepertoiret specificerer de mest afgørende objekter i projektverdenen: alle forbindelses- og relationsinstrumenter. På den ene side tekniske objekter der anvendes i kommunikationen, mest afgørende er kommunikationsteknologi. På den anden side objekter knyttet til interpersonelle relationer som uformelle relationer, tillidsrelationer, alliancer, underleverandørrelationer, virksomhedsnetværk, projekter, etc.

Den anden dimension i beskrivelsen af projektverdenen er **retfærdighedsformen**. Det første element er *størhedsrelationen* der specificerer relationen mellem store og små og hvordan den store kan bidrage til det fælles gode. Relationen mellem store og små anses for retfærdig når de store, til gengæld for den tillid de nyder fra de små, søger at forøge markedsværdien (*employabilité*) af de små ved at forbedre deres forudsætninger for at blive tilknyttet et nyt projekt når det aktuelle projekt afsluttes. Den store må omfordele de begrænsede goder han har adgang til, bl.a. information og netværksrelationer.

Investeringsformen er grundlaget for retfærdig ligevægt ved at knytte storheden til konkrete afsavn så der skabes en rimelig balance mellem afsavn og belønning. Adgangen til storhedstilstanden forudsætter at alle har evne til at blive engageret i et nyt projekt. Den store afstår fra et livslangt projekt, han er mobil. Kravet om lethed og fleksibilitet forudsætter at afstå fra stabilitet, have faste rødder, at have

lokal tilknytning og at have sikkerheden af langtids relationer. At være i stand til at investere er ikke at være bundet af forudbestemte relationer. Den store er også let i den forstand at han er befriet for sine egne passioner og værdier. Han er åben for forskelle og er kun kritisk for at forsvare tolerance og forskelle. For på samme måde at befri sig for alt der kunne begrænse mobiliteten er den store også let ved ikke at være knyttet til fysisk ejendom eller officielle magtpositioner, men foretrækker magten knyttet til netværksrelationer. Han foretrækker autonomi frem for sikkerhed. Han afstår også fra at udøve enhver form for magt knyttet til hierarkiske positioner. Hans autoritet afhænger kun af hans kompetencer ikke af hans position i et hierarki. Det mest afgørende offer der gives af netværksmediatoren er opgivelsen af en distinkt personlighed. Han bliver en kamæleon.

I tilfælde af uenigheder omkring vurderingen af storheden er der behov for en testmetode der kan anvendes til at præcisere storheden af en person. I denne verden er *testen* knyttet til overgangen fra et projekt til et andet. I denne proces vurderes alle, positivt for dem som har forbedret deres omdømme under projektet og negativt for dem ikke har været i stand til at fastholde eller udvikle relationer. Når testen er knyttet til overgangen fra et projekt til et andet bliver den mere retfærdig jo kortere, og jo mere skiftende projekterne er, hvilket fører til en gennemførelse af mange test.

Vurderingsudtrykket specificerer vurderingen i denne retfærdiggørelsesverden. I projektverdenen er dem der vurderes højt de personer andre ønsker at kende, at møde, at kontakte eller arbejde sammen med. Dem, der ikke forventes noget fra, ignoreres. Et af de særlige træk ved projektverdenen er netop den måde de ikke-værdige behandles. Dem der ikke findes værdige mister deres synlighed og, på en vis måde, også deres eksistens i relation til denne verdens logik. Eksistensen er i sig selv en relationel attribut forstået på den måde at alle eksisterer i relation til antallet og værdien af de relationer de har til andre. Det er grunden til at denne verden ikke har andre sanktioner end eksklusion.

Den tredje dimension er **definition af naturtilstanden**. Personers *værdighed* er knyttet til en særlig kapacitet som alle har for at opnå storhed. I projektverdenen kan alle aktører opnå storhed fordi alle har muligheden for at skabe relationer til andre. Behovet for at skabe relationer til andre ses som en fundamental egenskab ved den menneskelige natur. Netværkets funktion tilfredsstiller med andre ord menneskers egenskab ved på samme tid at være fri og være forpligtet og engageret.

Alle retfærdiggørelsesverdener forudsætter beskrivelse af en *harmonifigur*. I projektverdenen er den mest naturlige form netværket, der beskrives som en universel orden.

Denne beskrivelse af projektverdenen er i en 'ren' idealtypisk form. I forhold til konkrete organisationer indgår denne retfærdiggørelsesform i en varierende kombination med andre retfærdiggørelsesformer. Derfor skal vi dels se Boltanski og Chiapello's bidrag som et forsøg på at præcisere de nye værdier der føres ind i organisationer gennem netværks- og projektmetaforen, dels en påpegning af at kombinationen mellem denne retfærdiggørelsesform og andre retfærdiggørelsesformer konkret kan ske på mange måder. Det vil sige at vi ikke skal forvente at se de værdier, der er knyttet til projektverdenen, nødvendigvis vil være de eneste, men vi må forvente, med baggrund i Boltanski og Chiapello's analyse at disse værdier får en stigende betydning.

Konventionsteoriens perspektiv på værdier i virksomheder?

Konventionsteoriens perspektiv på værdier i virksomheder kan på flere måder bruges som et udgangspunkt for studier af værdier og værdikonflikter i virksomheder.

For det første giver konventionsteorien et bud på hvorfor værdier er nødvendige i virksomhedernes sociale liv. Konventioner medvirker til at reducere den usikkerhed, der er knyttet til aktørernes sociale handlinger, dvs. handlinger hvor et vigtigt element er vurderingen af hvordan andre aktører vil reagere på en konkret

handling. For at koordinere vores handlinger med andre er vi nødt til at have en ide om hvordan de andre vurderer den situation vi sammen befinder os i. En forståelse for hvilke værdier der er vigtige for andre aktører er således en forudsætning for at vi kan forudse hvad der er bedst for os at gøre i en bestemt situation.

For det andet giver konventionsteorien et bud på hvorfor der vil være mange, ofte konfliktende værdier på spil i en konkret situation. Organisations-medlemmerne råder alle over et relativt avanceret instrumentarium af forskellige vurderingskriterier, der hver især, hviler på relativt udbredte argumenter. I de mange forskellige sammenhænge aktørerne indgår i, på arbejdspladsen, i familielivet, vennekredsen eller i det offentlige liv, vil der være forskellige konventioner, der spiller en central rolle.

For det tredje giver konventionsteorien et bud på hvordan vi kan studere hvilke værdier der er på spil i virksomheder. Ved at fokusere på uenighed som en situation der afslører aktørernes væsentlige værdier og vurderingskriterier er en vigtig pointe. Videre anfører konventionsteorien at vi skal se enigheder som noget der konkret er blevet produceret gennem social enighedsskabende arbejder. Det er derfor konstruktionen af denne enighed der skal forklares.

For det fjerde giver konventionsteorien et bud på hvad der er en central kompetence i forhold til ledelse gennem værdier. En yderst central kompetence er evnen til at forstå hvilke værdireferencer der, oftest implicit, anvendes af de forskellige aktører som led i uenigheder. Organisatoriske læreprocesser der fører til at konflikter håndteres konstruktivt som reelle uenigheder mellem forskellige vurderingskriterier er vigtige elementer i en bedre håndtering af de 'naturlige' værdikonflikter i organisationer. Såfremt organisationer er i stand til at lære at opnå holdbare kompromiser mellem de mest centrale værdier er det muligt for virksomheden både at bevare dynamik og sikre at virksomheden opfattes som et værdifællesskab.

Mere generelt kan Boltanski og Thévenot's systematisering af de seks 'klassiske'

retfærdiggørelsesformer anvendes som et udgangspunkt for hvilke værdier vi i første omgang ser efter.

Mere konkret i forhold til nye organisationsformer giver Boltanski og Chiapello en 'idealtypisk' beskrivelse af værdierne i 'projektverdenen' der er langt mere præcis end mange andre aktuelle beskrivelser af nye organisationsformer, som f. eks. Richard Sennett's (Sennett 1998) beskrivelse af fleksible organisationsformer. De værdier, der aktuelt vinder frem i virksomheder, svarer ganske godt til Boltanski og Chiapello's beskrivelse af 'projektverdenen'. Den idealtypiske beskrivelse af værdierne bag de nye organisationsformer kan derfor bruges som en central reference for både studier af nye organisationsformer og for studier af ændringer i holdninger til arbejdet.

Litteratur

Boltanski, Luc og Eve Chiapello (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Boltanski, Luc og Laurent Thévenot (1991): *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Galimard.

Boltanski, Luc og Laurent Thévenot (1999): "The Sociology of Critical Capacity" *European Journal of Social Theory* 2(3): 359-377.

Boltanski, Luc og Laurent Thévenot (2000). "The Reality of Moral Expectations: A Sociology of Situated Judgment" *Philosophical Explorations* 3(3).

Chiapello, Eve og Norman Fairclough (2002): "Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism" *Discourse & Society* 13(2): 185-208.

Dosse, François (1999): *Empire of Meaning: the Humanization of the Social Sciences*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Favereau, Olivier (2002): "Conventions and Régulation" i Robert Boyer og Yves Saillard (red.): *Régulation Theory: The State of the Art*. London: Routledge: 312-318.

Jagd, Søren (1998): "Økonomi, usikkerhed og koordinering - en introduktion til konventionsteorien" *Dansk Sociologi* 9(3): 37-54.

Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W. W. Norton & Company.

Thévenot, Laurent, Michael Moody og Claudette Lafaue (2000): "Forms of Valuing Nature: Arguments and Modes of Justification in French and American Environmental Disputes" i Michèle Lamont og Laurent Thévenot: *Rethinking Comparative Cultural Sociology. Repertoires of Evaluation in France and the United States*. Cambridge: Cambridge University Press: 229-272.

Wagner, Peter (1994): "Dispute, Uncertainty and Institution in Recent French Debates." *Journal of Political Philosophy* 2(3): 270-289.